

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN NACIONALES E INTERNACIONALES BASADAS EN EL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS

NATIONAL AND INTERNATIONAL NEGOTIATING STRATEGIES BASED ON THE STUDY OF MARKET INNOVATION

Paula Andrea Márquez Corro

Profesional en Finanzas y Comercio Internacional- Corporación Universitaria Republicana
Especialista en Gerencia de Comercio Internacional – Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá D.C, Colombia.

Correo electrónico: est.paula.marquez@unimilitar.edu.co

Director

Carlos Fernando Valencia Posada

Magister en Gestión Empresarial Ambiental – Universidad El Bosque
Especialista en Docencia Universitaria – Universidad Militar Nueva Granada
Administrador de Empresas – Escuela de Administración de Negocios – EAN

Correo electrónico: carlos.valencia@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE COMERCIO
INTERNACIONAL UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS 2020**

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN NACIONALES E INTERNACIONALES BASADAS EN EL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN EN LOS MERCADOS

NATIONAL AND INTERNATIONAL NEGOTIATING STRATEGIES BASED ON THE STUDY OF MARKET INNOVATION

Paula Andrea Márquez Corro

Profesional en Finanzas y Comercio Internacional- Corporación Universitaria Republicana
Especialista en Gerencia de Comercio Internacional – Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá D.C, Colombia.

Correo electrónico: est.paula.marquez@unimilitar.edu.co

RESUMEN

A través de la historia del mercadeo internacional, y con base en las nuevas oportunidades de globalización que han traído con si la economía mundial, surgen nuevos planteamientos al momento de realizar una negociación, por ende y dadas las condiciones actuales del mercado, se hace vital conocer todas las maneras y formas dadas para llevar a cabo una exitosa negociación de carácter internacional, partiendo de esto, la innovación adquiere un rol fundamental en el desarrollo de las técnicas que facilitan las relaciones comerciales, por lo que el presente documento hace un análisis completo de todas las estrategias de negociación de carácter internacional, con el propósito de argumentar la importancia que tendrían las estrategias de negociación aplicando metodologías y estrategias de innovación las cuales permitan el ingreso a nuevos mercados. La estructuración de este documento se logró a través del estudio literario de varios artículos de carácter científico y académico, extraídos de bases de datos como, ProQuest Ebook Central Scielo, GaleEbooks e informes de entidades estatales como el Ministerio de ciencia y Tecnología los cuales permitieron sustentar teorías de Innovación, globalización y estrategias de negociación en nuevos mercados. Por último, se propone establecer un método que describe el procedimiento adecuado para llevar a cabo una negociación y como esta puede ser medible por medio de indicadores de gestión que, en el momento de su implementación, aumenten la competitividad laboral, económica y financiera de una compañía.

Palabras clave: Cultura, Mercadeo, globalización, negociación, innovación., Marketing Internacional.

ABSTRACT

Through the history of international marketing, and based on the new opportunities for globalization that world economy brought with it, new approaches arise when carrying out a negotiation, therefore and given the current market conditions, it becomes vital to know all the ways and means given to carry out a successful international negotiation, based on this, innovation acquires a fundamental role in the development of techniques that facilitate commercial relations, therefore this document makes a complete analysis of all international negotiation strategies, with the purpose of arguing the importance of negotiation strategies applying methodologies and innovation strategies which allow entry to new markets. The structuring of this document was achieved through the literary study of various articles of a scientific and academic nature, extracted from databases such as ProQuest Ebook Central Scielo, GaleEbooks and reports from state entities such as the Ministry of Science and Technology, which allowed to sustain theories of Innovation, globalization and negotiation strategies in new markets. Finally, it is proposed to establish a method that describes the appropriate procedure to carry out a negotiation and how this can be measurable through management indicators that, at the time of its implementation, will increase the laboral, economic and financial competitiveness of a company.

Keywords: Culture, Marketing, Globalization, Negotiation, Innovation

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo se ha observado el avance que ha tenido el comercio internacional como fuente de crecimiento económico en muchos países, por lo que se hace necesario analizar cómo las variables incontrolables del mercado más que ser un sinónimo de obstrucción o salvaguardas, se han convertido en oportunidades para diseñar y adaptar las estrategias tendientes a generar nuevos negocios a nivel nacional e internacional.

Dentro de las variables incontrolables se deben mencionar aquellos aspectos que han sido de gran ayuda para que los diferentes tipos de mercado logren día tras día obtener mayores beneficios, identificando las oportunidades sectoriales, que, si bien en todo momento no pueden llegar a su nivel más alto dentro de una economía tan cambiante, si se pueden ver las estrategias que se deben aplicar para llevar a cabo una buena negociación entre las partes ya sea solo a nivel nacional o con el ánimo de internacionalizarse, expandiendo los mercados haciendo uso de los diferentes acuerdos que existen entre los países miembros de estos. Ahora bien, cuando las organizaciones están alienadas y basadas en los valores internos; es decir hacen uso de su cultura organizacional, esto genera un gran impacto frente a los demás mercados puesto que se transmite seguridad y compromiso respecto a las adversidades que se puedan contraer en las futuras negociaciones y adicionalmente, si se cuenta con un personal netamente comprometido generando ideas innovadoras con el ánimo de impulsar al proceso de internacionalización, se tendrá la satisfacción de haber utilizado estrategias claves para ambas partes, lo que conlleva seguramente al éxito de una excelente negociación como se ha podido apreciar en la actualidad en donde cada uno de los integrantes sin importar el área o cargo en el cual se desempeñen, han llegado a propiciar la creación de alianzas que generan un posicionamiento no solo de una marca, sino también alcanzar un mayor prestigio a nivel nacional y/o internacional, soportado en el

aprovechamiento de esos factores que parecen ser difíciles de controlar alrededor de la compañía pero que en realidad, si se mira desde una perspectiva más amplia, son generadores de oportunidades en el ámbito del mercadeo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de estudio

Para llevar a cabo la realización de éste artículo se utilizó un enfoque de investigación descriptivo, basado en el uso de diferentes plataformas de búsqueda de textos, trabajos de investigación, estudios de casos, sobre temas como Cultura, Mercado, globalización, negociación, innovación., Marketing Internacional, variables incontrolables, sistemas de gestión de la innovación con lo cual surge la pregunta de investigación **¿Qué alternativas de innovación disruptiva deberían ser usadas por las organizaciones bajo el contexto del mercadeo para llevar a cabo negociaciones de ámbito nacional e Internacional?**

A continuación, y con el ánimo de dar las pautas al tipo de estudio utilizado para llevar a cabo esta investigación, se enmarca una frase tomada del texto Marketing internacional del autor Philip r. Cateora que aporta un mensaje vital para todas aquellas organizaciones que pretenden iniciar un proceso de negociación basado en la innovación de mercados.

“Ser consciente globalmente es ser tolerante de las diferentes culturas. Tolerancia es entender las diferencias culturales y aceptar y trabajar con otros cuyas conductas podrían diferir de las propias. No es necesario que acepte como propias las conductas culturales de otra persona, pero debe permitir que otros sean diferentes e iguales”. (Cateora, Gilly, & Graham, 2014, pág. 18).

Proceso de recolección de información:

Para el desarrollo del proceso de búsqueda se definieron como descriptores los siguientes términos a partir del tema de investigación: “*Cultura*”, “*Mercadeo*”, “*Globalización*”, “*Negociación*”, “*innovación*”, “*marketing internacional*”. Con lo anterior se determinaron las siguientes fórmulas de búsqueda para la identificación de información más específica:

[(“Cultura” OR “Cultura organizacional”) AND (“negociación” OR “negocios internacionales” OR “comercio internacional”) AND (“innovación tecnológica OR “innovación global” OR “innovación disruptiva”)]. Igualmente se definieron las siguientes bases de datos para la búsqueda:

Google Scholar, ProQuest, Ebook Central, GaleEbooks

Google Scholar,

((“cultura organizacional” AND “negocios internacionales” AND “innovación global” AND “marketing internacional”) OR (“negociación” AND “innovación” AND “globalización”)) and (“mercadeo” AND “comercio internacional”).

ProQuest,

((“cultura organizacional” AND “negocios internacionales” AND “innovación global” AND “marketing internacional”) OR (“negociación” AND “innovación” AND “globalización”)) and (“mercadeo” AND “comercio internacional”).

Ebook Central

((“innovación tecnológica”) OR (“cultura organizacional” AND “negocios internacionales” AND “marketing internacional” AND “globalización”))

GaleEbooks

((“innovación tecnológica”) OR (“cultura organizacional” AND “negocios internacionales” AND “marketing internacional” AND “globalización”))

ProColombia

((“innovación”) OR (“globalización” AND “negocios internacionales” AND “globalización”))

Minciencias

((“innovación”) OR (“globalización” AND “negocios internacionales” AND “globalización”))

Mincit

((“innovación”) OR (“globalización” AND “negocios internacionales” AND “globalización”))

Criterios de inclusión y exclusión

Como estrategia de búsqueda para la elección y exclusión de textos se tomaron en cuenta palabras claves que estuvieran alineadas con el objetivo principal de este ensayo. Para el proceso de búsqueda se recurrió a bases de datos como Google Scholar, ProQuest, Ebook Central, GaleEbooks y, de entidades públicas como: Procolombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Finalizada la búsqueda de material bibliográfico, se procedió a su clasificación, análisis y depuración, con el fin de dejar como documentos base los que cumplieran con los parámetros establecidos y que guardaran estrecha relación con la pregunta de investigación establecida para este artículo de reflexión. En los artículos revisados según la gráfica de depuración, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Similitud: en cuanto a textos de búsqueda por palabras claves, dentro de los cuales fácilmente se podía ir analizando que existen documentos que en realidad aportan bastante información, pero que en ocasiones no están ligados a lo que se quiere enfocar este artículo o, simplemente hacen mención a escritos que fueron realizados hace más de 20 años. Para

solucionar esta situación se aplicaron filtros de búsqueda entre 5 y 10 años, llevando a la exclusión de un buen número de documentos.

Identificación: de palabras bajo el contexto inicial de su significado y aportes a la economía tanto nacional como internacional a través de los tiempos; allí se pudo establecer que no solo existen textos que mencionen la historia del mercadeo nacional e internacional con base en la innovación, sino también se pudo tomar como referencia ciertos artículos de estudios universitarios que realizaban análisis a diferentes compañías en diferentes ciudades o países para generar ideas innovadoras.

Resultados de búsquedas: en páginas como Procolombia aportaron gran información a nivel cuantitativo y cualitativo ya que se pudo evidenciar como las diferentes empresas han ido evolucionando a través de los años utilizando mecanismos de innovación para mantener y posicionar sus servicios o productos a un nivel de exportación.

Conceptualización: Se enfatizaron aquellos textos sobre los cuales se ilustraba información acerca de la historia del mercadeo nacional e internacional que encajaba con cada uno de los factores importantes para llevar a cabo una negociación innovadora y estratégica, los cuales brindan herramientas para lograr un enfoque disruptivo frente a los paradigmas que tienen las organizaciones desde que se crean hasta que logran posicionarse en los diferentes mercados.

De igual manera se hace uso de otros textos que dirigen la manera en como el proceso de negociación resulta ser un proceso a través del cual se realiza un acercamiento entre países, naciones, estados; analizando cada pequeña parte de sus variables que pueden ser un medio de cooperación con un objetivo en común.

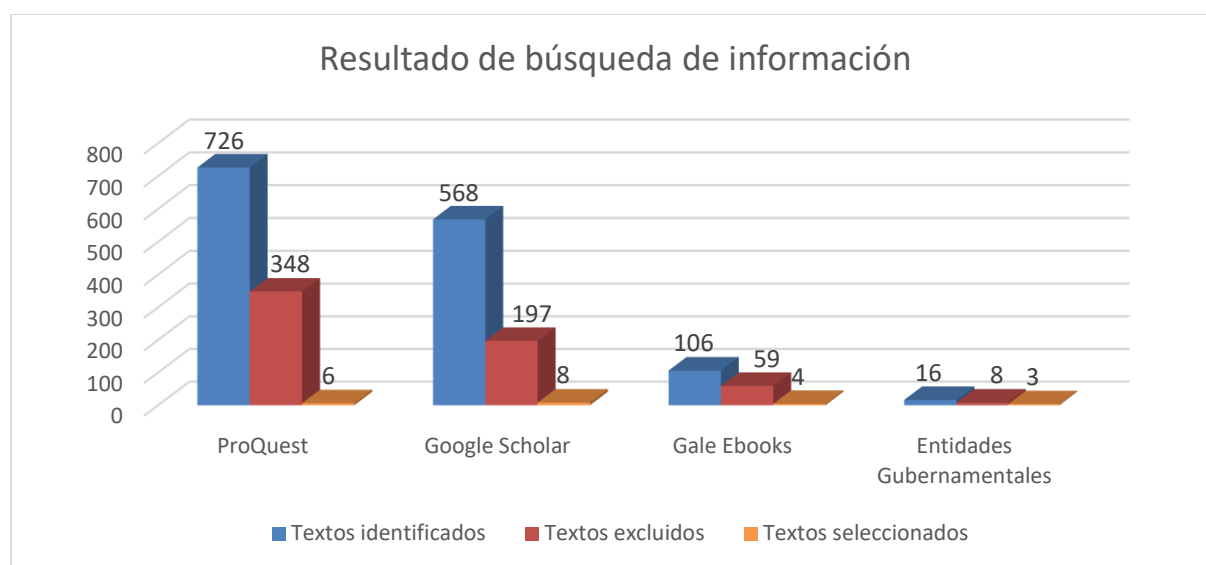
Resultados de la búsqueda

Figura1. Depuración de Datos

Fuente	Textos identificados	Textos excluidos	Textos seleccionados
ProQuest	726	348	6
Google Scholar	568	197	8
Gale Ebook	106	59	4
Entidades Gubernamentales	16	8	3
Total	1.416	612	21

Fuente: Elaboración propia, (2020)

La Figura No. 1 Enmarca el resumen detallado del análisis de la información en base de datos.



Fuente: Elaboración propia, (2020)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los resultados de la investigación, la cual se dividió en tres secciones. La primera, define la importancia de la cultura de acuerdo a los factores controlables e incontrolables en el ámbito del marketing internacional, la segunda, estudio y selección del tipo de innovación estratégica de mayor efectividad para llevar a cabo el proceso de negociación; y la

tercera, aplicación de indicadores de gestión como herramienta de medición de los resultados obtenidos en la estrategia de innovación.

Importancia de la cultura de acuerdo los factores controlables e incontrolables en el ámbito del marketing internacional.

Para abordar la cultura como contexto principal, es necesario tener claridad sobre ciertos factores controlables e incontrolables del entorno doméstico y extranjero que se proyectan desde el marco de la investigación del mercadeo, ya que; “el reto del marketing internacional es desarrollar planes estratégicos que sean competitivos en mercados cada vez más globales”; (Cateora, Gilly, & Graham, 2014, pág. 6) Por tal razón, cuando se habla de factores incontrolables nacionales, se hace referencia a aspectos como: Fuerza política, estructura competitiva, entorno económico y fuerzas legales; pero, sí se habla de factores incontrolables a nivel internacional, se debe mencionar aspectos tales como: la cultura, fuerzas competitivas, nivel tecnológico, clima, estructura de distribución, fuerzas económicas, geografía e infraestructura, y fuerzas políticas. (Cateora, Gilly, & Graham, 2014, pág. 10)



Ilustración.No.1. Fuente: (Cateora, Gilly, & Graham, 2014, pág. 10)

La ilustración anterior, describe de manera muy particular, el entorno sobre el cual giran aquellos factores controlables e incontrolables que deben ser pieza fundamental para la toma de decisiones en las organizaciones. En cuanto a los factores controlables se puede evidenciar el movimiento de las 4 P junto con la investigación: precio, promoción, producto, plaza o canales de distribución, ¿pero por qué son considerados controlables?, se estipulan controlables debido a que son los integrantes de la organización quienes determinan los valores agregados a través del servicio que ofrecen y, si, o si, debe ir acompañado de una excelente investigación con el fin de penetrar un nuevo mercado de bienes y/o servicios. Ahora bien, si se hace referencia a los factores incontrolables, en la imagen se puede apreciar aspectos de orden nacional como: Fuerzas políticas, estructura competitiva, entorno económico y fuerzas legales; los cuales tienen alto impacto; pues si bien es cierto que las disposiciones políticas y económicas de un país pueden

intervenir de manera positiva, también pueden generar alteraciones en el desarrollo de los mercados cuando están son extremadamente proteccionistas lo que impide el desarrollo económico de una nación; y a su vez afecta de manera directa la competitividad de dicha economía antes sus similares.

Por otra parte, también se evidencian los factores incontrolables a nivel internacional como: fuerzas económicas, fuerzas competitivas, nivel tecnológico, estructura de distribución, geografía e infraestructura, fuerzas culturales, fuerzas políticas y fuerzas legales; las cuales son de suma importancia ya que; si alguno de estos factores no se maneja adecuada y estratégicamente, dificultará la negociación entre las partes interesadas, causando a su vez un bajo índice de desarrollo; y convirtiéndose así en una económica poco atractiva para su entorno de mercado.

Según (Cateora, Gilly, & Graham, 2014), “Comprender la historia de un país es importante para entender las actitudes con respecto al papel del gobierno y las empresas, las relaciones entre los administradores y los administrados, las fuentes de autoridad en la administración y las actitudes hacia las corporaciones extranjeras. Para entender, explicar y apreciar la imagen que tiene un pueblo de sí mismo y las actitudes y miedos infundados que se podrían reflejar en su visión de las culturas extranjeras, es necesario estudiar la cultura como es en la actualidad, además de entender la cultura como era antes, es decir, la historia de un país” (Pag.58)

Una vez argumentado como la cultura a través de los años, se ha convertido en factor determinante para generar acuerdos y negociaciones efectivas entre países con diferentes costumbres, se determina la importancia de saber administrar e interpretar las relaciones

interculturales que se forman en el escenario del mercadeo internacional para lograr negociaciones sólidas, donde poco a poco se genere confianza y así mantener durante mucho tiempo la relación comercial sin olvidar que se deben establecer estrategias de continuo dinamismo.

Estudio y selección del tipo de innovación estratégica de mayor efectividad para llevar a cabo el proceso de negociación.

Esta parte del artículo, ofrece una visión amplia respecto a un factor determinante para las organizaciones pues “han sido muchos los autores que han interpretado el concepto de innovación según las necesidades económicas reinantes de la época debido a su constante evolución y complejidad” (Villalba & Manotas, 2016, pág. 139), lo que ha ocasionado que las organizaciones antes de tomar decisiones, evalúen aquellos aspectos que no se habían analizados profundamente o que tal vez no se creyó que fueran a proporcionar beneficios, puesto que, en ocasiones solo se fijan en aquellos aspectos que a simple vista podrían posicionar un producto porque es así, como el mercado ha establecido sus estrategias, lo que ha llevado a que grandes empresas finalicen sus operaciones debido a que otras organizaciones están basadas en implementar estrategias de innovación disruptiva, lo que indica que no siempre el producto que promete incrementar las ganancias de la empresa, es aquel que debe ser nuevo ante los ojos de los consumidores; sino; por el contrario analizar cómo se puede lograr el posicionamiento y reconocimiento de un bien y/o servicio ya existente, al cual se le apliquen estrategias basadas en el marketing internacional, con una dinámica disruptiva en el mercado, pero, si esta dinámica no es implementada de manera correcta, puede ser fatal ya que ocasionará la salida del mercado de dicho actor comercial, como bien lo afirma (Christensen, 1997) en su conceptualización de innovación disruptiva la cual indica que para llevar a cabo procesos de negociación es necesario

adaptarse y crecer a través de la eficiencia y la competitividad en los mercados nuevos y los ya existentes.

Actualmente, las compañías han logrado implementar diferentes mecanismos de innovación teniendo en cuenta las exigencias del mercado, es decir; se ha permitido el ingreso de nuevas tecnologías que han aportado beneficios como: mejoras en la comunicación entre los actores de la negociación, aumento en la cobertura de bienes y/o servicios en los diferentes países, implementación de plataformas para la comercialización de productos (e-commerce) y facilidad para acceder a los beneficios que otorgan los diferentes acuerdos bilaterales y multilaterales establecidos y regidos por la OMC¹.

Para entender un poco más el concepto de innovación disruptiva, (Vela & Schmidt, 2017) documentan dos ejemplos correspondientes a organizaciones con gran representación en los mercados de tecnología en telefonía móvil y automotriz.

En cuanto a telefonía móvil se destaca como en el año 2007 marcas como BlackBerry y Nokia quedaron por fuera del mercado ya que el iPhone tuvo un desarrollo tecnológico significativo en cuanto a conexión 3G para su conectividad a internet y su panel táctil; lo que desencadenó que estas dos marcas fueran perdiendo posición en el mercado puesto que siguieron fieles a sus productos habituales, es decir no aplicaron la innovación disruptiva en sus dispositivos.

Ahora bien, en el caso del sector automotriz, los primeros automóviles creados a finales del siglo XIX, no fueron una innovación disruptiva en su inicio, puesto que eran bienes de lujo dirigidos a un mercado muy reducido. Sin embargo, la posterior introducción del Ford Modelo T,

¹OMC: Organización Mundial del comercio

fabricado en serie a partir de 1908 y con un precio mucho más asequible, sí produciría una disrupción en el transporte tal y como se conocía hasta entonces, puesto que hizo cambiar rápidamente el estándar del carro de caballos al automóvil.

Respecto a los ejemplos mencionados anteriormente, se logra evidenciar la importancia de la aplicación de la innovación disruptiva en las industrias ya que puede generar beneficios significativos a nivel económico y comercial; o por el contrario permite que el modelo de negocio seleccionado y/o los productos que no presenten innovación de acuerdo a lo exigido por el mercado sean liquidados causando como consecuencia principal, la reestructuración o la finalización de actividades dentro de una determinada organización.

Citando otro ejemplo, Colombia ha podido incursionar en diferentes mercados logrando posicionarse en más de 20 países, gracias a la gestión de entidades como Procolombia, la cual está basada en procesos de innovación y estrategias de investigación comercial, lo que ha generado la internacionalización de varios productos (Procolombia, 2015)

Por otra parte, es importante resaltar lo indicado según la (OCDE, 2005) en su Manual de Oslo; aquellos aspectos que se deben tener en cuenta para que una organización logre un proceso de negociación basado en innovación tecnológica y científica con actividades de investigación y desarrollo. Dentro de los aspectos a resaltar se encuentran los tipos de innovación como: innovación de productos: el cual se basa en creación de productos y/o servicios; innovación de procesos: basado en la aplicación de nuevas técnicas a nivel interno para ciertos productos y/o servicios; innovación organizativa: basado en aplicación de nuevos procesos para que la organización sea más asertiva y efectiva en su metodología; y por último, innovación en marketing: éste es fundamental puesto que se deben realizar estrategias para que el bien y/o servicio logre un posicionamiento en el mercado.

Para finalizar esta sección, se puede concluir que las organizaciones deben definir sus estrategias basadas en innovación o hacer énfasis en la aplicación de la innovación disruptiva, lo cual debe ser medida bajo indicadores de gestión que al transcurrir de los días irán aportando resultados que mostrarán, si la estrategia escogida por la compañía ha sido establecida bajo altos estándares de investigación conforme a la competitividad ya que “actualmente las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tiene que adaptarse para sobrevivir” (Rodriguez & paredes, 2005, pág. 25)

Aplicación de indicadores de gestión como herramienta de medición

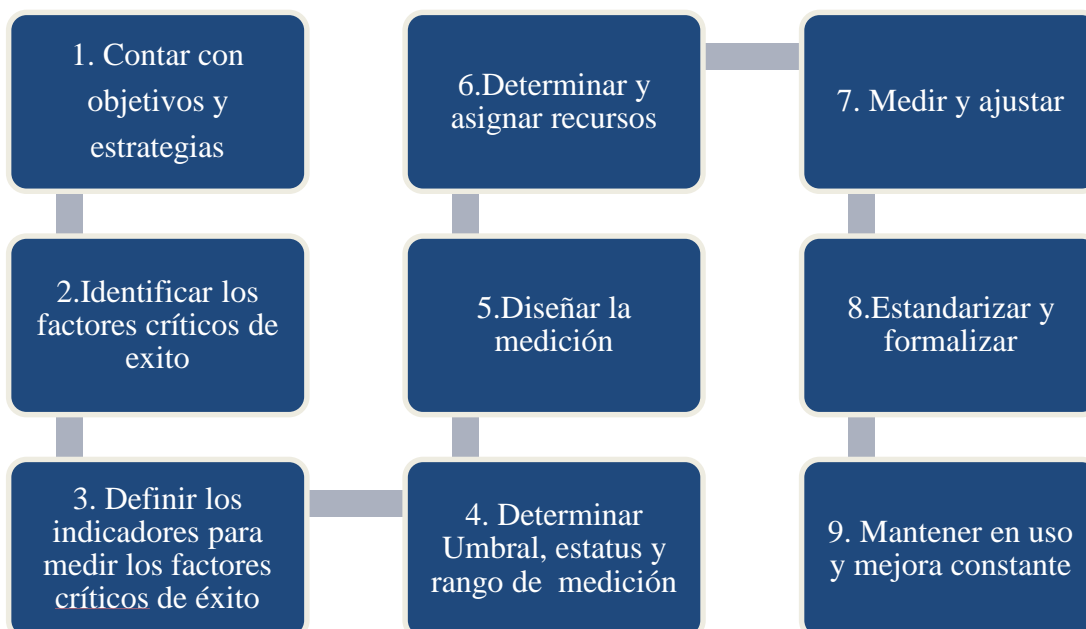
De acuerdo a lo plasmado por (Kaplan & Norton, 2014)” mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada”, pero esto va más allá; puesto que los indicadores ,deben estar enfocados en aspectos relevantes como: la atención de factores que contribuyen a lograr la misión de la organización lo que ocasiona establecer metas y monitorear las tendencias de un mercado, identificar oportunidades para el mejoramiento permanente, y ayudar a monitorear el progreso de acuerdo a los diferentes tipos de indicadores dentro de los cuales cabe resaltar: Indicadores de cumplimiento, indicadores de evaluación, indicadores de eficiencia, indicadores de eficacia.

En esta sección se sustenta la implementación de los indicadores de gestión como factor de suma importancia dentro de la organización para llevar cabo los procesos internos de manera exitosa; ya sean a nivel de producción, gestión, logística y comercial; entre otros.

A continuacion, tal como lo indica (Jaramillo, 1998) en la siguiente grafica se representa la metodologia general para el establecimiento de indicadores de gestion, lo que permite a las organizaciones la verificacion del logro de objetivos y el seguimiento del desarrollo de las

estrategias definidas.

Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión



Fuente: Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad, Jaramillo, 1998

Basados en la información descrita anteriormente, se puede concluir que para llevar a cabo estrategias de negociación basadas en la innovación de mercados, se hace necesario medir aquellos aspectos relevantes en la organización, ya que permiten visualizar si las decisiones que se han tomado respecto a factores determinantes a nivel nacional e internacional, permitirán dar cumplimiento a los objetivos trazados a mediano o largo plazo; por consiguiente, los indicadores más acertados para medir si los objetivos deseados se cumplieron y si los recursos como el tiempo, esfuerzo y costos fueron empleados adecuadamente, se debe recurrir a indicadores de eficiencia y eficacia.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, después de analizar y conocer como los factores incontrolables, están enmarcados aun por ciertos paradigmas, se puede concluir que una organización basada en una investigación de mercados regida por el estudio de la cultura como eje principal, puede estar posicionada fácilmente ya que, al conocer las costumbres y la historia de un país, se definirán las estrategias para construir lazos comerciales más duraderos.

Ahora bien, en un mundo tan globalizado, no se pueden penetrar mercados sin el uso de tecnologías que permitan la innovación en las organizaciones, por lo tanto, es importante que al realizar negociaciones se conozca y se permita la generación de nuevas ideas puesto que, esto hará que los integrantes salgan de contextos como ¿si las cosas han funcionado bien en todos estos años, para que cambiarlas?, por eso es tan importante la aplicación de la innovación disruptiva ya que se da un giro a todos los planteamientos que se han venido manejando y así lograr que se generen mercados mucho más llamativos y organizaciones dispuestas a arriesgarse , lo que como resultado final puede traer grandes oportunidades.

Una vez analizado los puntos claves para llevar a cabo un proceso de negociación, es de vital importancia, la medición de los objetivos mediante los KPI o indicadores de gestión, los cuales se convierten en el mejor aliado en las organizaciones puesto que con ellos se verá reflejado si las decisiones tomadas durante el transcurso del tiempo han sido realmente fructíferas o por el contrario se deberán realizar ajustes considerables.

Por último, cabe mencionar que esta investigación me permitió exponer ideas para la compañía con la que laboro actualmente ya que pude analizar aquellos aspectos en los cuales se puede llegar a ser más productivo y estratégico sin importar al área al cual pertenezca, lo realmente importante es ofrecer a la organización opciones de mejora que permitan incrementar las

negociaciones a nivel nacional e internacional para seguir siendo catalogados como una de las compañías basadas en la calidad y el buen servicio con todos los actores de la cadena.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y Social (ILPES).
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2014). *Marketing Internacional*. Mc Graw Hill.
- Chen, G., & Starosta, W. (1998). *Foundation of intercultural communication*.
- Christensen, C. (1997). *The Innovators Dilemma*. Ediciones granica S.A.
- Coy, L., Jahir, Gutiérrez, R., Silvia, Velandia, C., César, . . . Andrés. (2013). *Negocios internacionales : fundamentos y estrategias: Vol. 2*. Universidad del Norte.
- Fajardo Valenzuela, V. (2011). *Negocios internacionales*. Santiago de Chile: Alba S.A.
- Fernandez, E., & Valle, S. (s.f.). *Tecnología disruptiva, la derrota de las empresas establecidas*. Oviedo. Obtenido de <http://orcid.org/0000-0003-3288-2194>
- Jaramillo, J. M. (1998). *Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad* (Vol. 2). 3R Editores.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral* (Vol. 3). Harvard Business Press.
- L, V. (2016). What is Disruptive Innovation? Una revisión teórica de la innovación disruptiva. *Revista de negocios*.
- Michael, P. (1991). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon y Schuster.

- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). *situacion de la competitividad de las pyme en Colombia*. Obtenido de Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo, directrices para la recogida e interpretacion de informacion*.
- Procolombia. (2015). *procolombia* . Obtenido de <https://procolombia.co/>
- Rodriguez, V. R., & paredes, A. P. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. convenio Andres Bello.
- Rojas, C., J.C, & Matallana, Q. (2016). *Los indicadores de gestion como herramienta de competitividad empresarial*.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture & leadership*. Los Angeles.
- Schumpeter, J. (2010). *Capitalism, socialism and democracy*. New York.
- Vela, F., & Schmidt, S. (06 de noviembre de 2017). *gestion de proyectos*. Obtenido de <http://gestiondeproyectos-master.com>
- Villalba, L. F., & Manotas, F. F. (2016). *Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones*. Bogotá.